



**You have downloaded a document from
RE-BUS
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Jednostkowe uwarunkowania etycznego zachowania się człowieka w organizacji - przegląd badań i stanowisk

Author: Agata Chudzicka-Czupała

Citation style: Chudzicka-Czupała Agata. (2013). Jednostkowe uwarunkowania etycznego zachowania się człowieka w organizacji - przegląd badań i stanowisk W: A. Chudzicka-Czupała (red.), "Człowiek wobec wartości etycznych : badania i praktyka" (s. 121-137). Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIWERSYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Agata Chudzicka-Czupała

Uniwersytet Śląski w Katowicach

Jednostkowe uwarunkowania etycznego zachowania się człowieka w organizacji – przegląd badań i stanowisk*

Słowa kluczowe: etyczne zachowanie się, nieetyczne zachowanie się, uzasadnianie decyzji etycznych, moralność

Współczesny człowiek sukcesu... wie, że człowiek jest marzycielem, hipokrytą, wyzyskiwaczem, że jest ambitny, zazdrosny, słaby, naiwny i nieprzewidywalny. Wie, że jest próżny i uwielbia pochlebstwa. Cynik jest gotów wykorzystać wszystkie te słabości. Uważa, że jest ponad dobrem i złem, jest gotów wykorzystać ludzką małość i ludzkie wady dla osiągnięcia własnego celu. Jest makiawelistą. Fundamentalną cnotą jest dla niego spryt. [...] Cynik jest manipulatorem uczuć. Potrafi prowadzić ludzi tam, gdzie zechce.

Francesco Alberoni

Wprowadzenie

Większość teorii na temat podejmowania decyzji etycznych opisuje etyczne lub nieetyczne zachowanie się jednostki jako kulminację wieloetapowego procesu, który zaczyna się od identyfikacji kwestii podlegających etycznej ocenie i poznawczego ujęcia przez jednostkę dylematu moralnego, przed którym staje człowiek. Proces ten toczy się dalej, kiedy mniej lub bardziej świadomie podejmowana jest decyzja aż do przedsięwzięcia określonych kroków w zachowaniu (Ferrell, Gresham, 1985; Hunt, Vitell, 1986; Jones, 1991; Rest, 1986; Trevino, 1986). Z literatury przedmiotu wynika, że podczas gdy niektórzy zachowują się w sposób nieetycz-

* Artykuł powstał w ramach projektu finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (grant nr 106349540).

ny świadomie, stawiając sobie taki cel, inni postępują nieetycznie, ponieważ po prostu nie mają rozeznania w moralnych aspektach sytuacji, w jakiej się znaleźli, i podejmują nieetyczne decyzje nieświadomi nawet tego faktu. Takie wyjaśnienia służyły tłumaczeniu przyczyn upadku wielu współczesnych firm oraz załamania się wielkich inwestycji (por. O'Fallon, Butterfield, 2005).

Chociaż kontekst organizacyjny wywiera znaczący wpływ na podejmowanie decyzji w kwestiach etycznych (Weber i Wasieleski, 2001), istniejące różnice w sposobie rozumienia przez poszczególne osoby moralnych dylematów mają znaczenie decydujące dla wyboru sposobu zachowania się (Kohlberg, 1981). Celem artykułu jest krótki przegląd badań cech jednostkowych, które leżą u podłoża zachowania etycznego i zdają się wpływać na sposób podejmowania przez człowieka decyzji w kwestiach etycznych w środowisku pracy zawodowej.

Rola różnic indywidualnych

Przeprowadzono wiele badań dotyczących moralności, w których rozpatruje się kwestię różnic indywidualnych. Często ujmuje się świadomość etyczną jako cechę różnicującą ludzi i pozwalającą ukazywać poszczególnych badanych jako osoby będące na różnym poziomie rozwoju. Po pierwsze, różnice indywidualne w zakresie świadomości etycznej determinują to, czy dana osoba identyfikuje i uznaje w ogóle dany problem za problem natury etycznej, czy też nie. Po drugie, jednostki różnią się w zakresie posiadanych predyspozycji indywidualnych do zachowania się w sposób etyczny. Stanowią o tym preferencje funkcjonalne lub formalne, różnicujące ludzi w zakresie sposobu podejmowania decyzji, które stanowią fundament zachowań moralnych.

Do najczęściej wymienianych i najdokładniej zbadanych cech indywidualnych należą wybrane cechy psychologiczne, jak poziom rozwoju moralnego, filozofia moralna jednostki (idealizm – relatywizm), makiawelizm, inteligencja emocjonalna i empatia, poczucie umiejscowienia kontroli zdarzeń, oraz cechy demograficzne, takie jak wiek, płeć, poziom wykształcenia. Dodatkowo badano cechy związane z funkcjonowaniem jednostki w organizacji, a szczególnie jej satysfakcję z pracy. W dalszej części artykułu zostaną pokrótce omówione wszystkie wymienione cechy indywidualne i ich związek z zachowaniem etycznym bądź nieetycznym.

Poziom rozwoju moralnego

Trevino i Weaver (2003) odwołują się do pięciostopniowego procesu rozwoju moralnego Kohlberga (1969). Osoba będąca na pierwszym poziomie rozwoju moralnego kieruje się w swym działaniu możliwością otrzymania kary lub zasadą posłuszeństwa wobec innych, natomiast na drugim poziomie – przede wszystkim interesem własnym. Poziom trzeci to taki, w którym człowiek ocenia sytuację zgodnie z tym, co myślą ludzie, na przykład współpracownicy bądź osoby znaczące. Poziom czwarty rozwoju moralnego oznacza odwoływanie się do obowiązujących w społeczeństwie reguł, w tym norm i przepisów prawnych, poziom piąty z kolei nakazuje jednostce kierować się wartościami takimi, jak sprawiedliwość społeczna, prawa innych ludzi, oraz pozwala jej wierzyć w dobro społeczne, o które należy zabiegać.

Badania empiryczne wskazują jednak najczęściej negatywną korelację między poziomem rozwoju moralnego a nieetycznymi wyborami i zachowaniami, włączając tu zachowanie nieetyczne w miejscu pracy (zob.: Blasi, 1980; Trevino, 1992; Trevino, Weaver, Reynolds, 2006).

Indywidualna filozofia moralna

Teoria indywidualnej filozofii moralnej została wywiedziona z normatywnych teorii filozoficznych (Forsyth, 1980). Pomiar wyznawanej przez jednostkę filozofii moralnej ukazuje jej indywidualne przekonania moralne w ramach wyznaczonych przez obowiązującą normę. Zdaniem Forsytha, wśród wielu filozofii moralnych jest jedno kontinuum między dwoma skrajnymi stanowiskami: idealizmem i relatywizmem, na podstawie którego można sklasyfikować większość ludzi. Z idealizmem człowieka mamy do czynienia wtedy, kiedy wierzy on w istnienie uniwersalnych norm, uwzględnia dobro innych i troszczy się o nie, z relatywizmem natomiast – gdy osoba uważa, że nie ma żadnej uniwersalnej normy – zasady moralne są raczej uwarunkowane sytuacyjnie i mogą się zmieniać. Idealizm oznacza wiarę w jeden słuszny system norm moralnych, od którego nie ma wyjątków, natomiast relatywizm zakłada względność moralności i istnienie różnych podejść do danej kwestii etycznej, w zależności od kultury czy systemu społecznego, w jakich dany problem jest rozpatrywany (por. Zaorski-Sikora, 2007).

Skrajny idealista, gdy staje przed dylematem moralnym, który musi rozwiązać, wierzy, że zawsze można uniknąć zrobienia krzywdy drugiemu, i tak właśnie stara się postąpić, z kolei osoba niebędąca idealistą sądzi, że „krzywda jest czasem [...] niezbędnym warunkiem dochodzenia do dobra” (Forsyth, 1992, s. 462). Ci,

k którzy są relatywistami w małym stopniu, mają przekonanie, że w każdej sytuacji możemy znaleźć jakąś powszechną normę moralną, która wskazuje nam, jak należy się zachować, zasadę, której należy przestrzegać. Skrajni relatywiści sądzą inaczej: ich zdaniem, sytuacje bardzo się różnią i zawsze trzeba rozważyć wszystkie aktualne okoliczności, zanim podejmiemy jakąś decyzję, której i tak do końca nigdy nie można uznać za jedyną słuszną, nie istnieje bowiem taka jedyna wskazówka, która uzasadniałaby naszą decyzję i zachowanie. To właśnie relatywiści, jak pokazują badania (por. Kish-Gephart, Harrison, Trevino, 2010), dokonują najczęściej nieetycznych wyborów.

Umiejscowienie kontroli zdarzeń

Innym konstruktem osobowym, który obrazuje kontinuum jednostkowego poczucia i wiary, że skutki działania osoby wynikają z jej własnych poczynań lub są wynikiem sił zewnętrznych, jest umiejscowienie kontroli zdarzeń (Rotter, 1966). Osoby zewnątrzsterowne uważają, że różne wydarzenia życiowe wynikają ze źródeł zewnętrznych, takich jak los, szczęście, działania wpływowych jednostek. Osoby wewnątrzsterowne mają przekonanie, że same są autorami tego, co dzieje się w ich życiu, co im się przydarza, i przypisują to własnym umiejętnościom czy cechom.

W przeciwieństwie do indywidualnych przekonań moralnych, opisywana zmienna nie ma treści moralnej czy etycznej. Dlatego jej związek z zachowaniem nieetycznym nie jest tak oczywisty. Są jednak badacze, którzy poświęcili temu zagadnieniu swoje prace. Należy do nich wspomniana już Trevino (1986), która uważa, że osoby o wewnętrznym umiejscowieniu kontroli zdarzeń dokonują nieetycznych wyborów rzadziej niż osoby o zewnętrznym poczuciu kontroli. Autorka dowodzi, że ponieważ osoby o wewnętrznym umiejscowieniu kontroli patrzą na zdarzenia jako na skutek własnych poczynań, bardziej prawdopodobne jest, że czują się winne z powodu tego, co się dzieje. Idąc dalej tym tokiem rozumowania, osoby wewnątrzsterowne, gdy jest na nie wywierany nacisk, by zachować się nieetycznie, lub gdy mają taką możliwość, z mniejszym prawdopodobieństwem zachowują się w sposób nieetyczny, bo z większą łatwością zrozumieją i przewidzą, że ich zachowanie może przyczynić się do negatywnych skutków dla innych osób, na przykład do zranienia kogoś. Aby uniknąć poczucia winy, dokonają bardziej etycznego wyboru. Bardziej prawdopodobne jest również, że osoby o zewnętrznym poczuciu kontroli będą bardziej nieetyczne w swym postępowaniu, bo łatwiej im zrzucić winę na kogoś czy coś innego (osoby mające władzę, los czy zewnętrzne okoliczności niepodlegające kontroli). Stanowisko takie potwierdzają badania empiryczne (Jones, Kavanagh 1996; Trevino i Youngblood, 1990).

O'Fallon i Butterfield (2005, s. 392) podkreślają jednak, że doniesienia na ten temat w literaturze przedmiotu pozostają „w pewnym stopniu zróżnicowane” i że nie jest pewne, czy istnieje związek między poczuciem kontroli wzmocnień a zachowaniem nieetycznym.

Makiawelizm

Czerpiąc z pism politycznych Machiavellego (Gilbert, 1971), Christie i Geis (1970) wprowadzili do psychologii makiawelizm jako cechę osobowości. Jednostki mające wysokie wyniki na skali makiawelizmu, który jest generalnie „synonimem niemoralnego zachowania, braku uczciwości w kontaktach interpersonalnych, ukrytych celów i nieetycznych zachowań” (Nelson, Gilbertson, 1991, s. 633), mają skłonność do traktowania relacji z innymi w sposób instrumentalny i wykorzystywania innych ludzi do swoich ukrytych celów.

W odróżnieniu od teorii rozwoju moralnego i filozofii moralnej, teoria makiawelizmu reprezentuje bardziej klasyczne podejście osobowościowe. Jednakże przez wyraźny komponent moralny cecha ta wiąże się z częstotliwością dokonywania nieetycznych wyborów i podejmowania takich decyzji w środowisku organizacji. To właśnie makiawelizm w pewnych eksperymentach marketingowych wydaje się odgrywać istotną rolę i skutkować decyzjami, które prowadzą do klęski danego przedsięwzięcia (Hegarty, Sims, 1979).

Badania przeprowadzone przez Kish-Gephart, Harrisona i Trevino (2010) pokazują, że jednostki posłuszne niepisanyemu nieetycznym dyrektywom władz organizacji, w której są zatrudnione, dla których głównym motywem podejmowania określonych działań jest chęć uniknięcia kary, osiągające niskie wyniki na skalach moralnego rozwoju (Kohlberg, 1969), które manipulują innymi dla osiągnięcia własnych celów, statystycznie częściej dokonują nieetycznych wyborów w miejscu pracy. Podobnie relatywiści, którzy wierzą, że etyczne wybory są uzależnione od warunków i sytuacji, oraz osoby niedostrzegające związku między swoimi poczynaniami, działaniami i dochodem, znacząco częściej podejmują nieetyczne decyzje. Jednostki takie przyczyniają się do rozpowszechnienia się nieetycznego zachowania i powstania autorytarnego klimatu w organizacji (Trevino, Youngblood, 1990).

Według badań Kish-Gephart, Harrisona i Trevino (2010) makiaweliści, czyli osoby bardziej skłonne do zachowań nieetycznych, są znacznie bardziej egoistyczni, ich poziom rozwoju moralnego jest niski. Natomiast jednostki niebędące makiawelistami, które mają wewnętrzne umiejscowienie kontroli zdarzeń i za skutki własnego zachowania winią same siebie, częściej uwzględniają konsekwencje własnych decyzji podejmowanych w kwestiach moralnych płynące dla innych

ludzi. Zdaniem wspomnianych autorów, koncentracja na sobie, swoisty egoizm człowieka, jest kluczem do tajemnicy zachowania nieetycznego człowieka. Podobnie Schepers (2003, za: Pilch, 2008) zauważa, że makiawelistów można określić raczej jako osoby wyrachowane, a nie niemoralne, ponieważ ich głównym celem jest realizacja własnych zamierzeń oraz osiągnięcie egoistycznych korzyści i tylko dlatego wykorzystują oni innych ludzi i sytuacje. W swoim badaniu odkrył on, że makiaweliści nie różnią się od osób o niskim poziomie makiawelizmu w zakresie akceptacji ogólnych opinii o tym, co jest generalnie dobre, a co złe, chociaż osoby o odmiennym poziomie makiawelizmu mogą oczywiście mieć różne poglądy w zakresie szczegółowych sądów etycznych. W badaniach Schepersa okazało się, że makiawelizm jest ujemnie skorelowany z dotrzymywaniem niepisanych umów między osobami – niezależnie od wielkości zysku, jaki był możliwy do osiągnięcia. Makiaweliści byli bardziej skłonni do łamania takich umów niż niemakiaweliści.

Badania Pilch (2004) pokazują, że wyższy poziom makiawelizmu jest związany z dodatnią oceną dopuszczalności manipulacji oraz z akceptacją mówienia nieprawdy, jej zatajania, manipulowania formą przekazu, sympatią, autorytetem i konformizmem.

Pilch (2008) podkreśla, że badacze uznali makiawelizm za cechę mającą zasadnicze znaczenie dla oceny predyspozycji etycznych człowieka. Makiawelizm i oceny etyczne można określić razem jako predyspozycje etyczne (Cheung, Scherling, 1998, za: Pilch, 2008).

Inteligencja emocjonalna i empatia

Koncepcja inteligencji emocjonalnej jest stosunkowo nowa i dopiero od niedawna stała się przedmiotem badań naukowych (Ng i in., 2007). Zmienna „inteligencja emocjonalna” zyskała duże zainteresowanie po opublikowaniu w 1995 roku przez Daniela Golemana książki *Inteligencja emocjonalna*. Związki tej zmiennej z zachowaniem etycznym bądź nieetycznym wymagają więc jeszcze wielu empirycznych dociekań.

Wnioski z przeprowadzonych do tej pory badań, poświęconych zależnościom między zachowaniem nieetycznym i inteligencją emocjonalną, pokazują, że zmienna ta wpływa pozytywnie na efektywność zarządzania kadrami przez kierowników i satysfakcję z pracy, co dotyczy wielu zawodów (Cherniss i in., 2006). Van Rooy i Viswesvaran (2004) wykazali istnienie pozytywnej korelacji także między sposobem wykonywania swojej pracy i inteligencją emocjonalną osoby.

Mesmer-Magnus i inni (2008) w badaniu przeprowadzonym wśród studentów dowiedli, że istnieje pozytywna silna korelacja między spostrzeganym za-

chowaniem etycznym rówieśników oraz własnym zachowaniem etycznym a inteligencją emocjonalną badanego. Badacze ci wysunęli także przypuszczenie, że osoby pracujące, które osiągnęły wysokie wyniki w teście inteligencji emocjonalnej, nie będą interpretowały nieetycznych poczynąń innych jako usprawiedliwienia dla własnych nieetycznych zachowań („skoro inni tak się zachowują, to i ja mogę”).

Badania Josepha, Berry’ego i Deshpande’a (2009) pokazują wpływ różnych wymiarów inteligencji na percepcję zachowania nieetycznego ludzi. Autorzy podkreślają znaczącą rolę empatii. Studenci z większymi możliwościami w zakresie rozpoznawania i rozumienia emocji innych osób, cechujący się wyższym poziomem empatii są znacznie bardziej świadomi zachowań nieetycznych swych kolegów, łatwiej je zauważają i identyfikują jako nieetyczne. Inne wymiary inteligencji emocjonalnej – łatwość uświadamiania sobie i rozpoznawania własnego nastroju, umiejętność regulacji własnych emocji i łatwość w ich wyrażaniu – nie mają, jak się okazało, znaczącego wpływu na percepcję zachowań nieetycznych innych osób.

Thoits (1989, s. 328) twierdzi, że „emocje empatyczne [...] wynikają z mentalnego postawienia się w sytuacji drugiego człowieka i wyobrażenia sobie, co może on czuć, będąc w takim właśnie położeniu”. Według Davisa i innych (2001) emocje tego rodzaju i zdolność ich wzbudzania oraz odczuwania to istotne czynniki, które powinny być brane pod uwagę przez badaczy poszukujących odpowiedzi na pytanie o istotne uwarunkowania etycznych motywów i zachowań prospołecznych. Badania potwierdzają słuszność takiego podejścia. Umiejętność rozumienia potrzeb innych ludzi jest związana ze zdecydowaną reakcją na czyjaś krzywdę albo z podejmowaniem zachowań przeciwdziałających krzywdzie drugiego człowieka (Davis, 1980; 1983; 1999; Smith-Lovin, 1995).

Zadowolenie z pracy

Chociaż zadowolenie z pracy nie jest cechą psychologiczną, którą można by nazwać różnicą indywidualną, można ją jednak po części tak traktować. Po pierwsze, jak twierdzą różni badacze, zadowolenie z pracy wynika z pewnych osobowościowych skłonności (por. Arvey, Bouchard, Segal, Abraham, 1989; Staw, Bell, Clausen, 1986). Po drugie, zmienna ta, podczas ewaluacji czyjejś pracy, zawsze zajmuje miejsce w grupie zmiennych indywidualnych (Weiss, Cropanzano, 1996).

Zadowolenie z pracy często wiąże się z zachowaniem nieetycznym. Teoria sprawiedliwości Adamsa (1965) zakłada, że niezadowolone z pracy jednostki szukają równowagi, widząc różnicę między włożonym przez siebie wysiłkiem a osiągnię-

nięty w pracy zyskiem, czyniąc to w odniesieniu do wkładu i zysku innych osób. Poszukiwanie wspomnianej równowagi może polegać także na nieetycznych poczynaniach, jak choćby na maksymalizacji zysku przez drobne kradzieże mienia firmy, w której osoba jest zatrudniona (począwszy od kradzieży drobiazgów, a skończywszy na większych przedmiotach czy pieniądzach organizacji). Badania empiryczne także potwierdzają, że zachodzi związek między brakiem zadowolenia z pracy a zachowaniem pracownika odbiegającym od normy (por. Judge, Scott, Illies, 2006).

Badania przeprowadzone przez Kish-Gephart, Harrisona i Trevino (2010) wskazują na fakt, że zadowolenie z pracy, choć nie odgrywa najistotniejszej roli w regulacji zachowań nieetycznych, może mieć doniosłe znaczenie przez wywoływanie u osób koncentracji na sobie. Jednostki negatywnie oceniające swoją pracę i niechętnie do niej nastawione przez swe niezadowolenie mogą bardziej koncentrować się na sobie, na swym złym samopoczuciu niż na innych ludziach czy kosztach ponoszonych przez współpracowników w związku z ich postępowaniem.

Cechy demograficzne a zachowanie etyczne

Wiele badań dotyczących powiązań między cechami demograficznymi a zachowaniem nieetycznym w miejscu pracy i podejmowaniem decyzji w kwestiach etycznych wskazuje na to, że wybory etyczne zależą w małym stopniu od płci, wieku czy poziomu wykształcenia osoby. Zdaniem Josepha, Berry'ego i Deshpande'a (2009), zmienne demograficzne nie wnoszą wiele w wyjaśnienie przyczyn nieetycznych intencji czy poczynąń.

Płeć

Prowadzone badania poświęcone były często analizie związku płci ze sposobem budowania moralnych uzasadnień postępowania oraz formułowania sądów moralnych. Chociaż rezultaty wcześniejszych badań statystycznych nie zawsze były ze sobą spójne, częściej okazywało się, że kobiety przejawiały większe skłonności do zachowania się w sposób etyczny niż mężczyźni. Na 47 różnych badań, które poddali metaanalizie Borkowski i Urgas (1998), aż w 29 przypadkach okazało się, że „to kobiety przejawiają bardziej etyczny stosunek do problemów natury moralnej i są bardziej etyczne w zachowaniach niż mężczyźni” (Borkowski, Urgas, 1998, s. 1124).

Eynon i współpracownicy (1997, s. 1307) piszą, że płeć „jest znaczącym czynnikiem wyjaśniającym, jako że kobiety prezentują znacznie wyższy poziom bu-

dowania moralnych uzasadnień zachowania niż mężczyźni”. Podobnie uważają Jones i Gautschi (1988), którzy odkryli, że jest bardziej prawdopodobne, że kobiety, a nie mężczyźni, będą starały się przeciwdziałać zachowaniom nieetycznym i nieetycznemu rozwiązaniu danego problemu. Wielu autorów dowodzi, że kobiety przejawiają większą troskę o etyczne aspekty sytuacji podczas dokonywania jej oceny (Beltramini, Peterson i Kozmetsky, 1984).

Dodatkowo, istnienie kobiecej „orientacji na związek” (*relationship orientation*), sugerowane przez Gilligan (1982), wiąże się z tym, że kobiety, ze względu na większą skłonność do empatii i odmienną od mężczyzn wrażliwość, mogą czuć się bliżej osób zaangażowanych w rozważany problem, zwłaszcza jeśli dotyczy on relacji międzyludzkich (np. jeśli dotyczy on relacji między sprzedawcą a klientem czy między przełożonym i podwładnym). Jeśli tak jest faktycznie, kobietom trudniej przychodzi oszukać innych w sytuacjach opartych na kontaktach z drugim człowiekiem niż wtedy, gdy zachowanie nieetyczne polega na złamaniu jedynie jakiejś abstrakcyjnej zasady. Podobnie Dawson (1992) doszukał się istotnych statystycznie różnic między płciami jedynie w sytuacjach, w których rozważane kwestie etyczne dotyczyły relacji międzyludzkich.

Jones (1992) tłumaczy otrzymywane w wielu badaniach wyniki, świadczące o większej etycznej wrażliwości i subtelności kobiet, ich większą skłonnością do zgody czy uległości (*agreeableness*), która, zdaniem tego autora, może przejawiać się w wyższej tolerancji kobiet wobec ludzi, w większym zaufaniu, w nawiązywaniu bardziej osobistych relacji, w opiekuńczości, w bardziej „miękkim” nastawieniu do ludzi, w altruizmie i empatii. Potwierdzają to dociekania innych badaczy (por. Eisenberg i Lennon, 1983; Feingold, 1994; Franke, Crown, Sake, 1997).

Wnioski z większości badań dowodzą, że kobiety i mężczyźni mogą różnić się przede wszystkim sposobem rozumienia i rozwiązywania kwestii etycznych (Gilligan, 1977) oraz że inne społeczne oczekiwania kierowane do osób odmiennej płci prowadzą do zachowań specyficznych dla kobiet i mężczyzn.

Wiek

Zmiana wieku wydaje się mieć decydujące znaczenie dla sposobu podejmowania decyzji dotyczących kwestii etycznych oraz etycznych form zachowania. Psycholodzy, którzy badali tę kwestię (por. McNeel, 1994; Thoma, 1986), piszą o wieku jako zmiennej związanej z rozwojem moralnym. Rozsądnie jest wierzyć, że menedżerowie wraz z wiekiem uwzględniają szersze spektrum aspektów danej sytuacji, włączając w to troskę, aby czynić podwładnych zamożniejszymi, oraz poświęcają więcej uwagi temu, co po sobie pozostawiają. Inaczej myślą i działają młodzi menedżerowie, którzy są bardziej zainteresowani własnym, indywidualnym sukcesem i bywają skoncentrowani na swojej założonej niedawno rodzinie. Starsi

menedżerowie miewają szersze horyzonty, co koresponduje z ich wyższą pozycją, zarówno w firmie, jak i w społeczeństwie, a także z osiągniętym przez nich wyższym poziomem rozwoju moralnego, podczas gdy młodzi patrzą na świat inaczej, nie obejmując tak szerokiego spektrum spraw i problemów, co jest związane z ich niższą pozycją, mniejszą ilością doświadczeń oraz z niższym częstokroć stopniem rozwoju moralnego.

Dahl, Mandell i Barton (1988) także starali się sprawdzić wpływ wieku na podejmowanie decyzji etycznych. Odkryli, że wiek jest jedynym czynnikiem, który jest znacząco związany z etycznymi decyzjami. Im starsza jest dana osoba, tym mniejsza jest szansa, aby na jej decyzje wpływał egoistyczny interes własny i większe prawdopodobieństwo, że dokona ona bardziej etycznego wyboru postawiona przed moralnym dylematem.

Także McCabe i inni (1991) wykazali istnienie silnej pozytywnej korelacji między wiekiem i doświadczeniem. Używając wieku jako czynnika tłumaczącego wyniki ogólne, dowiedli, że „wiek koreluje pozytywnie z podejmowaniem decyzji w sposób etyczny, co sugeruje, że dojrzałość zwiększa szanse na etyczne zachowanie się” (McCabe i in., 1991, s. 958).

Niektórzy autorzy jednakże odkryli istnienie ujemnej korelacji między wiekiem a zachowaniem się w sposób etyczny. Eynon, Hill i Stevens (1997) przeprowadzili badania w grupie księgowych i dowiedli, że im starszy pracownik, tym niższy jest jego poziom moralnych uzasadnień zachowania, do których się odwołuje. Wielu badaczy udowodniło, że studenci w znacznie mniejszym stopniu niż pracujący profesjonaliści postępują, kierując się wartościami etycznymi (Cole, Smith, 1996; Joseph, Berry, Deshpande, 2009). Uzasadnienia takiego wyniku mogą być różne: bardziej liberalny punkt widzenia młodych lub mniejszy kontakt z zachowaniami nieetycznymi innych. Najważniejsze jest jednak to, że studenci najwyraźniej wyciągają wnioski z reperkusji, jakie niesie ich zachowanie nieetyczne, i kiedy znajdują się w miejscu pracy, są bardziej skłonni podążać za ustalonymi normami.

Opisane wyniki badań w całkiem innym świetle stawia próba przeprowadzona przez Glover i współpracowników (1997), która poświęcona była indywidualnym wartościom. Dowodzi ona, że wiek nie jest czynnikiem ostatecznie determinującym etyczne podejmowanie decyzji, aczkolwiek jest istotnym czynnikiem pośród innych zmiennych związanych z tym procesem.

Tenbrunsel i Smith-Crowe (2008) twierdzą, że wyniki przeprowadzonych i przeanalizowanych przez nich badań nie wskazują zgodnie, jakoby starsze osoby zachowywały się bardziej etycznie niż młodsze ze względu na swoje doświadczenia związane z dylematami moralnymi, które musieli wcześniej rozstrzygnąć.

Sprzeczne wyniki w kwestii związku etycznego zachowania z wiekiem przypisuje się różnicom wynikającym z wpływu wykonywanej przez badanych pracy. Niektórzy twierdzą wręcz, że ze względu na różnice wynikające ze specyfiki wykonywanego przez respondentów zawodu nie można generalizować rezultatów żadnego badania na całą populację.

Podsumowując, wiele badań uwzględnia wiek jako czynnik wpływający na sposób budowania uzasadnień moralnych danego zachowania i podkreśla, że wiek to ważny czynnik. Bazując na dwu badaniach, w których wielkość próby przekroczyła w sumie 10 000 respondentów, wiek oraz towarzysząca mu zmienne – wykształcenie, tłumaczą od 30% do 50% wariancji zmiennej „sposób tworzenia moralnych uzasadnień”. Należy jednak pamiętać, że część autorów odrzuca pozytywny związek wieku z podejmowaniem etycznych decyzji, na co wskazują choćby szeroko zakrojone badania, obejmujące swym zasięgiem cztery duże firmy, dzięki którym Elm i Nichols (1993) dowiedli istnienia negatywnej korelacji wymienionych zmiennych. Wyniki uzyskane przez wspomnianych badaczy przekonują, że znacznie wyższy poziom budowania moralnych uzasadnień dla tłumaczenia czynów innych ludzi przejawiali młodzi menedżerowie, w przeciwieństwie do tego, co pokazuje znacząca większość przeprowadzonych wcześniej analiz.

Poziom wykształcenia

Trevino i Brown (2004) podkreślają, że badania empiryczne obalają mit, jakoby wystarczającym warunkiem utrzymania wysokiego morale organizacji była sama obecność w niej wykształconych pracowników, którzy nie wymagają żadnych dalszych szkoleń w zakresie moralnego zachowania i podejmowania etycznych decyzji. Szczególnie nierozstrzygnięta i niepewna jest to kwestia, kiedy zestawimy dobrze udokumentowane, opisane przypadki jawnych przykładów nieetycznego zachowania czy decyzji podjętych przez ludzi z wyższym wykształceniem, które doprowadziły do upadku firm, z badaniami, które pokazują, że morale pracowników można znacząco podnieść przez celowe i odpowiednio przygotowane szkolenia ludzi w tym zakresie.

Podsumowanie

Badania pokazują, że etyczne zachowanie się człowieka zależy od bardzo wielu zmiennych. Są to zmienne indywidualne (cechy osobowości i cechy społeczno-demograficzne) oraz zmienne środowiskowe (społeczne i organizacyjne). Wpływu jednych i drugich na zachowanie się jednostki nie sposób rozdzielić oraz jednoznacznie określić. Z powodu ograniczeń objętościowych w artykule zostały omówione jedynie wybrane cechy jednostkowe.

Pamiętać należy jednak, że wiele prowadzonych badań ma na celu identyfikację cech sprawy/problemu stanowiących przedmiot etycznych ocen. Okazuje

się bowiem, że na sposób zachowania się człowieka wpływa także sam przedmiot etycznej oceny czy kwestia, której decyzja dotyczy. Sposób, w jaki jednostka ustosunkowuje się do sytuacji będącej przedmiotem etycznych ocen, zależy także od cech własnych tej sytuacji.

Przegląd literatury na temat sposobu podejmowania decyzji przez ludzi dowodzi również wpływu innych na zachowanie się osoby. Dotyczy to ogólnego kontekstu społecznego, nacisku w postaci norm moralnych funkcjonujących w danej kulturze, a także w organizacji zatrudniającej jednostkę, etycznego klimatu, w jakim przychodzi ludziom działać, jak i oddziaływania na osobę ze strony konkretnych ludzi, głównie osób znaczących. W literaturze można znaleźć dowody na to, że współpracownicy czy podwładni mają istotny wkład w sposób podejmowania decyzji pracowniczych, które dotyczą kwestii moralnych (Loe i in., 2000; O'Fallon i Butterfield, 2005). Deshpande i inni (2006) w badaniu 203 pracowników szpitali odkryli, że zachowanie etyczne współpracowników ma znaczący wpływ na zachowanie etyczne danego pracownika. Potwierdziły to także kolejne analizy empiryczne (Andreoli i Lefkowitz, 2008; Deshpande, Joseph, 2008). Niektórzy autorzy twierdzą, że nieetyczne zachowanie w organizacji wynika z obecności w firmie osób, które odgrywają rolę swoistych wyzwalaczy przemocy: „kilku podejrzanych indywiduów” (Trevino, Youngblood, 1990, s. 378), czyli takich jednostek, które mogą wywierać ogromny wpływ na panującą w organizacji atmosferę. Osoby takie (potencjalni sprawcy przemocy, agresorzy, prześladowcy) charakteryzuje się za pomocą zestawu wybranych cech, mających, zdaniem badaczy, związek z dokonywanymi przez nich wyborami etycznymi i z ich zachowaniem.

Wracając do cech indywidualnych, Kish-Gephart, Harrison i Trevino (2010) negują znaczenie cech demograficznych, podkreślając głównie rolę cech osobowościowych. Twierdzą, że firmy, poprzez przeprowadzanie odpowiednich testów, mogą unikać zatrudniania pracowników o cechach, które zdają się predestynować do zachowań nieetycznych. Takim badaniom mogą służyć niekoniecznie kwestionariusze, które dotyczą kwestii etycznych wprost, lecz bardziej dyskretne metody, jak chociażby test badający umiejscowienie kontroli zdarzeń (Rotter, 1966). Innym sposobem do wykorzystania w przyszłości, jak twierdzą Kish-Gephart, Harrison i Trevino (2010), jest utworzenie map różnic indywidualnych, które stanowiłyby podstawę do budowy testów badających te cechy, które należałoby sprawdzać u kandydatów, zwłaszcza na stanowiska kierownicze, by wykluczyć osoby z wyraźnymi skłonnościami do zachowań nieetycznych.

Dodać należy, że ważny jest także sam sposób dokonywania pomiaru zmian. Starsze badania ujmowały percepcję zachowań nieetycznych poprzez odniesienie do spostrzeganych i relacjonowanych przez badanego uchybień w jego własnym zachowaniu (*self-report*). Obecnie dostrzeżono, że badanie percepcji zachowań nieetycznych jest bardziej obiektywne i bliższe rzeczywistości, kiedy pytamy osobę o postępowanie innych ludzi niezgodne z etyką zawodową, co „minimalizuje [...] spostrzegane zagrożenie, jakie dawniej wiązało się z przyznawa-

niem się do łamania norm przez samego badanego oraz z idealizowaniem siebie stosownie do społecznych oczekiwań” (Vardi, 2001, s. 319).

Badanie takie, polegające na zapisywaniu spostrzeżeń na temat czyjegoś zachowania, wydaje się więc bardziej właściwym sposobem. We wspomnianych wcześniej badaniach Joseph, Berry i Deshpande (2009) dokonali ciekawego zestawienia zmiennych, ukazując, że osoby, które relacjonowały wyższy poziom własnego zachowania etycznego, znacząco częściej wskazywały na etyczne zachowanie swoich współpracowników i kolegów. To sugeruje, że percepcja zachowania etycznego współpracowników jest odzwierciedleniem własnego zachowania etycznego i własnych sposobów postępowania. Sposób spostrzegania siebie samego warunkuje sposób patrzenia na innych.

Dlatego Andreoli i Lefkowitz (2008) podkreślają potrzebę badania zachowań nieetycznych poprzez odniesienie do zachowań współpracowników badanego zamiast proszenia go o relacjonowanie jego własnych zachowań. Badacze ci, odwołując się do psychoanalitycznej teorii mechanizmów obronnych, sugerują, że ludzie często dokonują atrybucji swoich stłumionych myśli i zachowań na innych albo projektują zachowania własne na innych, dlatego w uproszczeniu można przyjąć, że relacja na temat ludzi obrazuje ich własne poglądy i potencjalne zachowanie.

Bibliografia

- ADAMS J.S., 1965: *Inequity in social exchange*. In: BERKOWITZ L., ed.: *Advances in experimental social psychology*. Vol. 2. New York: Academic Press, s. 267–299.
- ALBERONI F., 1997: *Optymizm*. CIECHANOWICZ J., przeł. Warszawa: Książka i Wiedza.
- ANDREOLI N., LEFKOWITZ J., 2008: *Individual and organizational antecedents of misconduct in organizations*. *Journal of Business Ethics*. Dostępne w Internecie: <http://www.springerlink.com> (dostęp: 20.04.2009).
- ARVEY R.D., BOUCHARD T.J., SEGAL N.L., ABRAHAM L.M., 1989: *Job satisfaction: environmental and genetic components*. „*Journal of Applied Psychology*” vol. 74, s. 187–192.
- BELTRAMINI R.F., PETERSON R., KOZMETSKEY G., 1984: *Concerns of college students regarding business ethics*. „*Journal of Business Ethics*” vol. 3, s. 195–200.
- BLASI A., 1980: *Bridging moral cognition and moral action: A critical review of the literature*. „*Psychological Bulletin*” vol. 88, s. 1–45.
- BORKOWSKI S.C., URGAS Y.J., 1998: *Business Students and Ethics: A Meta-Analysis*. „*Journal of Business Ethics*” vol. 17 (11), s. 1117–1127.
- CHERNISS C., EXTEIN M., GOLEMAN D., WEISSBERG R., 2006: *Emotional intelligence: what does the research really indicate?* „*Educational Psychologist*” vol. 41 (4), s. 239–245.

- CHRISTIE R., GEIS F., 1970: *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press.
- COLE B.C., SMITH D.L., 1996: *Perception of business ethics: Students vs. business people*. „Journal of Business Ethics” vol. 15, s. 889–896.
- DAHL J.G., MANDELL M.P., BARTON, M.E., 1988: *Ethical frameworks of „tomorrow’s business leaders”*. „International Journal of Value-Based Management” vol. 1 (2), s. 65–81.
- DAVIS M.H., 1980: *A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy*. „JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology” vol. 10, s. 85.
- DAVIS M.H., 1983: *Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach*. „Journal of Personality and Social Psychology” vol. 44, s. 113–126.
- DAVIS M.H., 1999: *Empatia. O umiejętności współodczuwania*. KUBIAK J., przeł. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- DAVIS M.H., ANDERSEN M.G., CURTIS M.B., 2001: *Measuring Ethical Ideology in Business Ethics: A Critical Analysis of the Ethics Position Questionnaire*. „Journal of Business Ethics” vol. 32, s. 35–53.
- DAWSON L.M., 1992: *Will feminization change the ethics of the sales profession?* „Journal of Personal Selling & Sales Management” vol. 13 (1), s. 21–32.
- DESHPANDE S.P., JOSEPH J., 2008: *The impact of ethical values and perceptions of ethical conduct on counterproductive behavior of future managers*. „Advances in Competitiveness Research” vol. 18, s. 89–101.
- DESHPANDE S.P., JOSEPH J., PRASAD R., 2006: *Factors impacting ethical behavior in hospitals*. „Journal of Business Ethics” vol. 69, s. 207–216.
- EISENBERG N., LENNON R., 1983: *Sex differences in empathy and related capacities*. „Psychological Bulletin” vol. 94, s. 100–131.
- ELM D.R., NICHOLS L.M., 1993: *An investigation of the moral reasoning of managers*. „Journal of Business Ethics” vol. 12, s. 817–833.
- EYNON G., HILL N.T., STEVENS K., 1997: *Factors that influence the moral reasoning abilities of accountants: Implications for universities and the profession*. „Journal of Business Ethics” vol. 16, s. 1297–1309.
- FEINGOLD A., 1994: *Gender differences in personality: A metaanalysis*. „Psychological Bulletin” vol. 116, s. 429–456.
- FERRELL O.C., GRESHAM L.G., 1985: *A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing*. „Journal of Marketing” vol. 49, s. 87–96.
- FORSYTH D.R., 1980: *A taxonomy of ethical ideologies*. „Journal of Personality and Social Psychology” vol. 39, s. 175–184.
- FORSYTH D.R., 1985: *Individual differences in information integration during moral judgment*. „Journal of Personality and Social Psychology” vol. 49, s. 264–272.
- FORSYTH D.R., 1992: *Judging the morality of business practices: The influences of personal moral philosophies*. „Journal of Business Ethics” vol. 11, s. 461–470.
- FRANKE G.R., CROWN D.F., SAKE D.F., 1997: *Gender differences in ethical perceptions of business practices: A social role theory perspective*. „Journal of Applied Psychology” vol. 82, s. 920–934.
- GILBERT F., 1971: *Machiavelli*. In: SCHWOEBEL R.: *Renaissance Men and Ideas*. New York, NY: St. Martin’s Press, s. 53–66.

- GILLIGAN C., 1977: *In a different voice: Women's conception of the self and of morality*. „Harvard Educational Review” vol. 47, s. 481–517.
- GILLIGAN C., 1982: *In a Different Voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- GLOVER S.H., BUMPUS M.A., LOGAN J.E., CIESLA J.R., 1997: *Re-examining the influence of individual values on ethical decision making*. „Journal of Business Ethics” vol. 16, s. 1319–1329.
- HEGARTY W.H., SIMS H.P., Jr., 1979: *Organizational philosophy, policies and objectives related to unethical decision behavior: A lab experiment*. „Journal of Applied Psychology” vol. 16, s. 331–338.
- HUNT S.D., VITELL S., 1986: *A general theory of marketing ethics*. „Journal of Macromarketing” vol. 6, s. 5–16.
- JONES T.M., 1991: *Ethical decision making by individuals in organizations. An issue-contingent model*. „Academy of Management Review” vol. 16, s. 366–395.
- JONES G.E., KAVANAGH M.J., 1996: *An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace*. „Journal of Business Ethics” vol. 15, s. 511–523.
- JOSEPH J., BERRY K., DESHPANDE S.P., 2009: *Impact of emotional intelligence and other factors on perception of ethical behavior of peers*. „Journal of Business Ethics” vol. 89, s. 539–546.
- JUDGE T.A., SCOTT B.A., ILLIES R., 2006: *Hostility, job attitudes and workplace deviance: Test of a multilevel model*. „Journal of Applied Psychology” vol. 91, s. 126–138.
- KISH-GEPHART J.J., HARRISON D.A., TREVINO L.K., 2010: *Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work*. „Journal of Applied Psychology” vol. 95, s. 1–31.
- KOHLBERG L., 1969: *Stage and sequence: the cognitive-developmental approach to socialization*. In: GOSLIN D.A.: *Handbook of Socialization Theory and Research*. Chicago, IL: Rand McNally.
- KOHLBERG L., 1981: *Essays on Moral Development. Vol. 1: The Philosophy of Moral Development*. San Francisco, CA: Harper & Row.
- LOE T., FERRELL L., MASFIELD P., 2000: *A review of empirical studies assessing ethical decision making in business*. „Journal of Business Ethics” vol. 25, s. 185–204.
- O’FALLON M.J., BUTTERFIELD K.D., 2005: *A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003*. „Journal of Business Ethics” vol. 59 (4), s. 375–413.
- MCCABE D.L., DUKERICH J.M., DUTTON J.E., 1991: *Context, values and moral dilemmas: Comparing the choices of business and law school students*. „Journal of Business Ethics” vol. 10, s. 951–960.
- MCNEEL S.P., 1994: *College teaching and student moral development*. In: REST J.R., NARVAEZ D., eds.: *Moral development in the professions*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, s. 27–50.
- MESMER-MAGNUS J.R., VISWESVARAN C., JOSEPH J., DESHPANDE S.P., 2008: *The Role of Emotional Intelligence in Integrity and Ethics Perceptions*. In: ZERBE W., ASHKANSKY N., HARTEL C., eds.: *Research on Emotions in Organizations: emotions, Ethics, and decision-making*. Vol. 4. Westport: Quorum Books/Greenwood Publishing Group.
- NELSON G., GILBERTSON D., 1991: *Machiavellianism revisited*. „Journal of Business Ethics” vol. 10, s. 633–639.

- PILCH I., 2004: *Sytuacyjne i osobowościowe uwarunkowania opinii na temat dopuszczalności manipulacji*. „Chowanna” t. 1 (24), s. 176–188.
- PILCH I., 2008: *Osobowość makiawelisty i jego relacje z ludźmi*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- REST J.R., ed., 1986: *Moral development: advances in research and theory*. New York: Praeger.
- ROTTER J., 1966: *Generalized expectancies for internal versus external locus of control of reinforcement*. „Psychological Monographs” vol. 80 (1), s. 1–28.
- SMITH-LOVIN L.: 1995: ‘*The sociology of affect and emotion*’. In: COOK K.S., FINE G.A. and HOUSE J.S., eds.: *Sociological perspectives on social psychology*. Boston: Allyn and Bacon.
- STAW B.M., BELL J.B., CLAUSEN N.A., 1986: *The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test*. „Administrative Science Quarterly” vol. 31, s. 56–77.
- TENBRUNSEL A.E., SMITH-CROWE K., 2008: *Ethical decision-making: where we’ve been and where we’re going*. „Academy of Management Annals” vol. 2, s. 545–607.
- THOITS P.A., 1989: *The sociology of emotion*. In: SCOTT W.R. and BLAKE J., eds.: „Annual Review of Sociology” vol. 15. Palo Alto, CA: Annual Reviews, s. 317–342.
- THOMA S.J., 1986: *Estimating gender differences in the comprehension and preference of moral issues*. „Developmental Review” vol. 6, s. 165–180.
- TREVINO L.K., 1986: *Ethical decision making in organizations: A person situation interactionist model*. „Academy of Management Review” vol. 11, s. 601–617.
- TREVINO L.K., 1992: *Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education, and management*. „Journal of Business Ethics” vol. 11, s. 445–459.
- TREVINO L.K., BROWN M.E., 2004: *Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths*. „Academy of Management Executive” vol. 18 (2), s. 69–83.
- TREVINO L.K., WEAVER G.R., 2003: *Managing ethics in business organizations*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
- TREVINO L.K., WEAVER G.R., REYNOLDS S.J., 2006: *Behavioral ethics in organizations: A review*. „Journal of Management” vol. 32, s. 951–990.
- TREVINO L.K., YOUNGBLOOD S.A., 1990: *Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior*. „Journal of Applied Psychology” vol. 75, s. 378–385.
- VAN ROOY D., VISWESVARAN C., 2004: *Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net*. „Journal of Vocational Behavior” vol. 65, s. 71–79.
- VARDI Y., 2001: *The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work*. „Journal of Business Ethics” vol. 29, s. 325–337.
- WEBER J., WASIELESKI D., 2001: *Investigating Influences on Managers’ Moral Reasoning: The Impact of Context and Personal and Organizational Factors*. „Business & Society” vol. 40 (1), s. 79–110.
- WEISS H.M., CROPANZANO R., 1996: *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work*. „Research in Organizational Behavior” vol. 18, s. 1–74.
- ZAORSKI-SIKORA Ł., 2007: *Etyka w biznesie*. Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

Agata Chudzicka-Czupała

**Individual conditions of an ethical behaviour of an individual in an organization –
an overview of studies and positions**

SUMMARY

The article presents an overview of research findings devoted to the ways of formulating the justifications of ethical decisions and sources of a moral behaviour of a working individual. It describes selected important features of an individual influencing the process of his/her making decisions and ethical behaviours. Also, the features of a moral dilemma itself being the subject of decisions connected with an ethical behaviour were elaborated on.

Agata Chudzicka-Czupała

**Individuelle Veranlagung zum moralischen Verhalten des Menschen in einer Organisation –
Überblick über Forschungen und Meinungen**

ZUSAMMENFASSUNG

Im vorliegenden Artikel findet man die Ergebnisse der Forschungen über verschiedene Vorgehensweise bei Begründung der ethischen Entscheidungen und über Quellen des moralischen Verhaltens eines Werktätigen. Es werden hier ausgewählte Charakterzüge des Menschen dargestellt, welche die von ihm getroffenen Entscheidungen und sein moralisches Verhalten beeinflussen. Die Verfasserin bespricht auch die Eigenschaften des der Entscheidung zugrunde liegenden moralischen Dilemmas.